سلسلة إصدارات
مخبر تحليل و استشراف
و تطوير الوظائف و الكفاءات
جامعة معسكر - الجزائر

(3)

نظرية المنظمات

تأليف

د. عبد القادر دربالي

ترجمة

أ.د. الحبيب ثابتي

مراجعة و تدقيق

د. أبوبكر الجويبر

منشورات مخبر لابداك
Les éditions du LAPDEC

نظرية المنظمات

تأليف

د. عبد القادر دربالي

ترجمة

أ.د. الحبيب ثابتي

مراجعة و تدقيق

د. أبوبكر الجويبر

عنوان الكتاب: نظرية المنظمات

المؤلف: د. عبد القادر دربالي ترجمة: أ.د. الحبيب ثابتي

الناشر: مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات . جامعة معسكر

خلية الطباعة و النشر Grapho-Lab du LAPDEC

الطبعة الأولى 2019 عدد الصفحات : 102

العنوان الالكتروني: lapdec@univ-mascara.dz

العنوان البريدي: مخبر لابداك، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير . جامعة معسكر / القطب الجامعي سيدي سعيد معسكر 29000 الجزائر.

الهاتف: 00213770669171 الفاكس: 0021345707168

ردمك ISBN 978-9931-9485-2-0

الإيداع القانوني أبريل 2019

منشورات مخبر لابداك **Les éditions du LAPDEC**



نظرية المنظمات

تأليف

د. عبد القادر دربالي

أستاذ مساعد بفسم العلوم الإدارية و المالية و تقنياتها
كلية المجتمع بجامعة طيبة بالدينة المنورة ـ المملكة العربية لسعودية

ترجمة

أ.د. الحبيب ثابتي

أستاذ التعليم العالي في العلوم الإدارية

جامعة معسكر ـ الجزائر

مراجعة و تدقيق

د. أبوبكر الجويبر

أستاذ مساعد بفسم العلوم الإدارية و المالية و تقنياتها
كلية المجتمع بجامعة طيبة بالدينة المنورة ـ المملكة العربية لسعودية

كلمة بين يدي الترجمة العربية

بتكليف من المركز الجامعي بتيسمسيلت (الجزائر) توليت مطلع العام 2018-2019، تدريس مادة نظرية المنظمات لطلبة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير.

و نظرا لضيق الوقت المخصص لهذه المادة بحثت عن كتاب يتسم بالإيجاز و الشمول يتيح للطلبة أخذ نظرة بانورامية عن نظريات المنظمات، فوجدت ضالتي في كتاب الدكتور عبد القادر دربالي من جمهورية تونس الشقيقة، ما دفعني إلى استئذان المؤلف في نقله من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية، و هو ما وافق عليه الدكتور دربالي مشكورا.

إن اعتماد هذا الكتاب كدعامة مرجعية لتدريس نظرية المنظمات أملته عدة اعتبارات أهمها: إحاطته بمعظم المقاربات و النظريات الأساسية التي من شأنها أن تثري الرصيد المعرفي للطالب المتخصص، إضافة إلى تميزه بالإيجاز و الوضوح مما يجعل دراسته في متناول أي طالب لاسيما المبتدئين في هذا التخصص، كما أن الدراسة بهذا الشكل تتيح إمكانية الإلمام السريع بأهم الاتجاهات و المقاربات، و تفتح الباب عقب ذلك للتوسع و التعمق أكثر من خلال المراجع المطولة و المتعمقة.

و تشكل دراسة نظرية المنظمات حجر الأساس في التكوين الإداري، و ذلك على اعتبار أن الفهم الصحيح للنظريات و النماذج الإدارية يتطلب وضعها في

سياقها التاريخي و ضمن إطارها البراديغمي و الابستمولوجي بغية فهم خلفياتها الفكرية و مبرراتها الموضوعية، و لأن عزل هذه النظريات و النماذج عن السياق التاريخي و الإطار الإبستمولوجي يؤدي في نهاية المطاف إلى تحصيل معارف نظرية مجردة من قدرتها على التفاعل البيئي و القابلية للتطبيق الميداني.

إن كتاب الدكتور عبد القادر دربالي يتيح لقارئه إلماما قاعديا و معرفة شاملة بأهم المدارس و النظريات المشكلة للفكر التنظيمي، و يفتح أمام الدارس المتخصص آفاقا شاسعة باتجاه توسيع و تعميق معارفه في حقل العلوم الإدارية و التنظيمية، و عليه فإن الكتاب موجه لكل طلبة علوم التسيير و لكل الممارسين الإداريين في الإدارات العمومية و المؤسسات الاقتصادية.

و في الختام لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل الشكر للدكتور عبد القادر دربالي على تكرمه بالموافقة على ترجمة الكتاب و إلى الدكتور أبو بكر الجويبر على تفضله بمراجعة و تدقيق هذه الترجمة.

الأستاذ الدكتور الحبيب ثابتي

أستاذ العلوم الإدارية بجامعة معسكر . الجزائر

مدير مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات

مقدمة عامة

برزت مقاربات مختلفة للمنظمة مع انطلاقة الثورة الصناعية الثانية [1]، تتطابق كل مقاربة، في واقع الأمر، مع تصور مختلف للنشاط البشري المنظم؛ و ترتبط هذه الإسهامات جميعها بتوجهات فكرية مختلفة تشكلت بالتزامن مع التحولات الاقتصادية و الاجتماعية و التطور العلمي في شتى الحقول المعرفية ذات الصلة بالمجال التنظيمي.

تتباين هذه المدارس الفكرية فيما بينها بالتصور الذي تتبناه كل منها لخصائص المنظمة و مكوناتها، و عليه لا يوجد تعريف موحد لماهية المنظمة، و من ثم يمكن القول أن التعاريف المتداولة لا تحظى بأي إجماع، و مرد ذلك إلى أن المنظمة موضوع تحليل تكتنفه الكثير من التناقضات و الالتباسات المتزايدة باستمرار بتزايد تحاليل المختصين.

تتجلى المنظمة كتجسيد مهيكل للعمل الجماعي، كمجموعة ضاغطة نسبيا على الأشخاص و كبناء جماعي ديناميكي يضمن إنجاز المشاريع المشتركة، كما يمكن اعتبارها مجالا لتحقيق الذات (مدرسة العلاقات الإنسانية)، للإنجاز و

---

[1] استعملت الثورة الصناعية الأولى الماء و البخار لمكننة الانتاج، و اعتمدت الثانية على الطاقة الكهربائية لتكثيف الإنتاج أما الثالثة فاعتمدت على الإلكترونيات و تكنولوجيا المعلومات لأتمتة الانتاج.

تنمية القدرات الشخصية، و كذلك كمكان للنزاعات حيث تمارس الهيمنة و السلطة.

حسب شاين Schein: "المنظمة هي تنسيق عقلاني لنشاطات عدد من الأشخاص بغرض تحقيق أهداف و غايات ضمنية مشتركة من خلال تقسيم العمل و الوظائف و عبر تدرج سلمي (هيراركية) للعمل و المسؤوليات"، أما كروزيه Crozier فيرى أن "المنظمة هي عبارة عن تدابير لمواجهة مشاكل العمل الجماعي، لأن مشكلة التنظيم تطرح بمجرد عجز الفرد المنعزل عن حسن أداء نشاط معين".

و يرى ماكس فيبر Max Weber أن: "التنظيم المثالي هو تدرج سلمي محدد بشكل واضح، يحتل فيه المستخدمون وظائف دقيقة و ينفذون قواعد عامة بصورة غير شخصية و رسمية".

و بالنسبة لأتباع المدرسة النظمية (أو النظامية systémique): "المنظمة هي مجموعة من النظم الفرعية المترابطة و المتفاعلة باستمرار مع المحيط".

يتضح من هذه التعاريف أن كل مؤلف يركز على مظهر خصوصي للمنظمة: ماكس فيبر مثلا يثمن احترام القواعد و مبدأ التنظيم البيروقراطي، أما كروزيه فيثير مشاكل علاقات العمل (لعبة التأثير و السلطة)، و يدرج شاين من جهته

مفهوم التنسيق و التعاون بين الأفراد، و أخيرا يركز أتباع المدرسة النظمية على الترابط القائم بين النظم الفرعية و على العلاقات مع المحيط.

يهدف هذا الكتاب إلى استكشاف الأوجه (الرؤى) الرئيسة لسير المنظمات عبر التركيب بين المقاربة البنيوية (أو الهيكلية) و المقاربة السلوكية:

تسعى المقاربة البنيوية إلى توضيح كيفية اندماج السلوكيات الفردية و الجماعية و ارتباطها بالهيكل التنظيمي (دور التدرج السلمي، الإجراءات، المعايير...)، بينما تؤكد المقاربة السلوكية على أن الفرد و / أو المجموعة يشكلون الخيارات إراديا و يساهمون في تطوير الهيكل الذي يتواجدون فيه.

على هذا الأساس سنحاول، في مرحلة أولى، عرض المدارس الفكرية الأساسية التي أسهمت في تطوير نظرية المنظمات، و نستعرض في المرحلة الثانية النماذج الكبرى للتنظيم و انعكاساتها على شتى الأصعدة.

الفصل الأول

المدرسة الكلاسيكية للتنظيم

تقديم

تستمد المدرسة الكلاسيكية للتنظيم مبادئها من أفكار المنظرين الأوائل الذين وضعوا أسس علم المنظمات مسايرة للضغوطات الجديدة الناجمة عن نشأة المجتمع الصناعي حيث تتطلب إدارة المؤسسة الإنتاجية تأهيلا مختلفا تماما عن قيادة ورشة بسيطة.

إلى غاية القرن التاسع عشر كانت المنظمات الوحيدة المهيكلة فعليا هي الجيش و الكنيسة، و بالرغم من اقتباس المنظمات الإنتاجية من هذين النموذجين إلا أنها كانت بحاجة إلى إيجاد طريق خاص بها يتوافق مع متطلبات المؤسسة في سياق جديد كليا، و عليه ارتكزت المدرسة الكلاسيكية على مبادئ كبرى نجملها فيما يلي:

- التنظيم التدرجي: يجب على المؤسسة أن تعتمد على نظام التدرج السلمي و على السلطة الهرمية؛
- مبدأ الاستثناء: يتكفل المرؤوسون بالأنشطة التنفيذية (الروتينية)، بينما يتولى الرؤساء معالجة المشاكل الاستثنائية فقط؛
- وحدة القيادة: لا يخضع كل فرد إلا لرئيس واحد فقط؛
- مبدأ التخصص: يقسم العمل إلى حركات و عمليات بسيطة سهلة التعلم من قبل يد عاملة غير مؤهلة، و بذلك يمكن تخفيض الوقت

اللازم للتعلم و التنفيذ التكراري لنفس الحركة بما يسمح بضمان سرعة كبيرة في الانجاز.

يترتب عن هذه التقنية مزايا كثيرة، أهمها:

- إمكانية قياس إنتاجية كل عامل بسهولة؛
- إمكانية تحديد أجر العامل على أساس مردود العمل.

الفرع الأول: المقاربة العلمية لفريدريك تايلور (1856–1915)

تتمثل أهم إسهامات تايلور F.W. Taylor في اقتراح كيفية التحكم الجيد في عدد من التقنيات و القواعد المتعلقة بمشاكل إدارة الأفراد (تفكيك المهام، تحديد محتوى المنصب، القدرة القصوى على الرقابة، ...) بما يسمح بمعالجة الصعوبات التي تواجهها إدارة مجموعات كبيرة من العمال، و يقتضي هذا الأمر إجراء دراسة علمية للعمل (التنظيم العلمي للعمل).

أكد تايلور بثقة كبيرة أن هذا التنظيم يضمن توجيه أهداف القادة و أهداف المنفذين باتجاه تضافر جهود الجميع في سبيل زيادة القيمة المضافة.

أسس تايلور طريقته العلمية على خمسة مبادئ:

1. المبدأ 1: التقسيم الأفقي للعمل

يؤدي إلى تجزئة (تقطيع) العمل، تخصيص المهام و دراسة الزمن اللازم للتنفيذ بغرض تحديد أحسن طريقة لأداء العمل (الطريقة الوحيدة المثلى).

2. المبدأ 2: التقسيم العمودي للعمل

يهدف إلى التمييز الصارم بين المنفذين و مصممي العمل، يتولى فريق المديرية مهام التصميم و القيادة بشكل حصري، و يقوم هذا المبدأ على أساس وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

3. المبدأ 3: نظام رقابة صارمة للعمل

يجب على المدراء التأكد من أن العمال ينفذون كل المهام المحددة من قبل المديرية بشكل صحيح، يفترض هذا المبدأ مراقبة كل حركة يقوم بها العامل، و هو ما يتطلب الاعتماد على المشرفين الذين يتولون إنجاز نشاط الرقابة.

4. المبدأ 4: نظام الأجر حسب المردود

يفترض هذا المبدأ تحديد الأجر على أساس المردود، و قد سعى تايلور إلى إقامة نظام الأجر بالقطعة الذي يفترض أن يشكل حافزا هاما لكل العمال بحكم أنهم يعتبرون أعوانا عقلانيين يحرصون على رفع مداخيلهم المالية إلى أقصى حد ممكن.

5. المبدأ 5: التخصص

لم يعبر تايلور صراحة عن هذا المبدأ، غير أن تخصص اليد العاملة و الفعالية يشكلان حجر الأساس (القاعدة) في التنظيم حيث أن تنظيما عميقا:

- يسمح للعمال بتعلم تنفيذ المهام سريعا،
- يضمن اختزال دورة العمل مما يخلق طريقة أداء شبه آلية و يخفض أو يلغي الجهد الذهني،
- يسهل التوظيف على اعتبار أنه يمكن تدريب أشخاص غير مؤهلين بسهولة،
- يقلص ضرورة الإشراف التقني نظرا لبساطة و نمطية العمل.

6. إسهامات النموذج التايلوري و محدوديته

تتمثل أهم إسهامات تايلور في تصميم نموذج تنظيمي يهدف إلى تحسين إدارة الإنتاج و رفع إنتاجية العمال، و ذلك من خلال الدراسة العلمية للعمل البشري في المنظمات، غير أن تصور تايلور للإنسان في العمل يرتكز على رؤية جد فقيرة للقدرات البشرية إذ اعتبر أنه بالإمكان ترشيد العمل من خلال تقليص أو إلغاء المبادرة و الاستقلالية في العمل.

أخيرا فإن الانتقاد الأساسي الذي يمكن توجيهه إلى أسس النظرية التايلورية هو أن أحد المسلمات الضمنية يرتكز على فكرة الفصل التام بين العقل و الأيدي البشرية.

الفرع الثاني: المقاربة الإدارية لهنري فايول (1841-1925)

يعتبر فايول H. Fayol (مهندس فرنسي) المنظر الأول الذي اهتم بإدارة المؤسسة و مشاكل القيادة، كما يعتبر فكره مكملا لفكر تايلور لكونه يحلل طبيعة الوظيفة الإدارية في المؤسسة، و قد توصل بذلك إلى صياغة نظرية متكاملة حيث أكد على ضرورة تطوير وظيفة إصدار الأوامر و تنمية القدرات القيادية.

يرى فايول أن إحدى الوظائف الأساسية الأكثر عرضة للإهمال لحد الآن هي "الوظيفة الإدارية"، مما دفعه إلى تحديد المبادئ الإدارية التي يرتكز عليها التسيير الفعال للمنظمة، هذه المبادئ (أو الوظائف الأساسية) قابلة للاستخدام حسب فايول في كل المنظمات، و يتعلق الأمر بالوظائف الخمس التالية:

- التنبؤ أو التخطيط: يقصد به التحضير العقلاني للمستقبل؛
- التنظيم: تخصيص مختلف الموارد اللازمة لسير العمل بالمؤسسة (المواد، الأدوات، رؤوس الأموال، المستخدمون...)

- **إصدار الأوامر**: الحصول على أحسن أداء ممكن من قبل الأعوان العاملين بالمؤسسة؛
- **التنسيق**: الحرص على تزامن مجموع أنشطة المؤسسة بغية ضمان التناسق و التوازن و الفعالية؛
- **الرقابة**: التأكد من أن كل الأعمال تجري وفقا للمعايير المعتمدة.

إن الأداء الجيد للمنظمة حسب فايول مشروط باحترام 14 مبدأ، نوردها فيما يلي:

- **تقسيم العمل**: يتعلق بتخصص الوظائف، و مفاده إحداث تخصص تام للعمال لضمان إنتاجية أكبر؛
- **وحدة الأمر**: يخضع كل عامل لرئيس واحد فقط؛
- **مبدأ السلطة**: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر و القدرة على الحصول على الامتثال مقابل الالتزام بتحقيق النتائج؛
- **مبدأ الانضباط**: يتعلق بالطاعة و المثابرة و احترام القواعد المحددة لعلاقة المؤسسة بأجرائها؛
- **وحدة التوجيه**: يقضي هذا المبدأ بأن تعمل كل مجموعة تحت إشراف رئيس واحد، و أن يكون لها برنامج واحد لتحقيق هدف مشترك؛
- **التسلسل الرئاسي**: يقصد به التدرج الهرمي للسلطة وتحديد التبعيات الرئاسية من قمة الهرم إلى قاعدته؛

- **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة**: في حال تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة، يجب أن تكون الأولوية للمصلحة العامة؛
- **نظام الأجر العادل**: يتوجب على المنظمة اعتماد أنماط أجرية تشجع على خلق القيمة؛
- **مبدأ المساواة**: يُعامل الأجراء بطريقة تبعث فيهم الإحساس بالعدالة الاجتماعية؛
- **استقرار العمالة**: يقصد به الحفظ نسبة شئيلة من دوران العمل (لأن عدم الاستقرار يعتبر نتيجة للإختلالات الاجتماعية)؛
- **النظام**: يميز فايول بين نوعين من الأنظمة: النظام المادي (الأشياء) "مكان لكل شيء و كل شيء في مكانه"، و النظام الاجتماعي "مكان لكل شخص و كل شخص في مكانه"؛
- **المبادرة**: يتمثل في ضمان حد أدنى من الحرية (على مستوى إبداء الاقتراحات و على مستوى التنفيذ)؛
- **المركزية**: تركيز السلطة و حق اتخاذ القرارات في يد المديرية وحدها بغية التوجيه الموحد لحركة المؤسسة؛
- **وحدة المستخدَمين**: ضمان علاقات منسجمة.

تؤكد الأفكار التي صاغها فايول ضرورة تطوير وظيفة إصدار الأوامر بواسطة تنمية نوعية القيادة، و تعتبر إسهامات فايول، السابقة لأوانها في الواقع، ذات

أهمية كبيرة لأن نظريته تستبق بطريقة إبداعية آنذاك معظم التحاليل الحالية للممارسة الحديثة للإدارة أو لتسيير المؤسسة.

بيد أن فكر فايول تعترضه جملة من الانتقادات:

- يتمتع الرؤساء بسلطة واسعة أما الأتباع فعليهم أداء واجب الطاعة فقط ؛
- يعتبر العامل مجرد آلة.

الفرع الثالث: المقاربة البيروقراطية لماكس فيبر (1864–1920)

يعتبر فيبر M. Weber أول منظر تناول تحليل دور القائد في المنظمة و عالج مسألة كيف و لماذا يتفاعل الأفراد مع أشكال مختلفة من السلطة، يرى فيبر أن المنظمة البيروقراطية تعبر عن نموذج شرعي و عقلاني للهيمنة خلافا للسلطة الكارزمية التي ترتكز على الاعتقاد بوجود صفات خارقة لدى الرئيس و السلطة التقليدية التي تستند إلى الطاعة و التقاليد و الأعراف.

تكمن نقطة الانطلاق في إسهامات فيبر في نظرية المنظمات في تحليله لأشكال الإدارة، حيث اهتمت أعماله خصوصا بالطرق التي يحكم بها الأشخاص من أجل فرض سلطاتهم و جعل الآخرين يعترفون بشرعيتها.

يميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطات حسب نمط الحكم المستعمل:

- السلطة
- القدرة على فرض الطاعة

- القدرة على جعل الآخرين يطيعون إراديا.

1. السلطة العقلانية الشرعية

يعتبر فيبر هذا الشكل من السلطة الشكل المهيمن في المجتمعات المعاصرة، و ترتكز هذه السلطة على نظام الهدف و الوظيفة المدروس بأسلوب عقلاني بغرض رفع نجاعة المنظمة، و يجري تنفيذه بواسطة بعض القواعد و الإجراءات، فالوظيفة هنا بدل الفرد هي المخولة بالسلطة.

هذا النظام غير المشخص يتناسب في نظر فيبر مع البيروقراطية التي تمثل حسبه الشكل الإداري للأشياء الأكثر فعالية لأنها لا تأخذ في الاعتبار الصفات الشخصية للأفراد.

2. السلطة التقليدية

هذه السلطة ترتبط أكثر بالشخص مما ترتبط بالوظيفة خاصة في المؤسسات العائلية، هذا الشكل ينبع من المكانة الاجتماعية الموروثة لدى القائد (مفهوم التقليد هذا يمكن أيضا العثور عليه في ثقافات بعض المؤسسات حيث يتمثل الموقف المهيمن في المقولة: "هكذا فعلنا دائما").

3. السلطة الكارزمية

ترتكز هذه السلطة على الصفات الشخصية للفرد و عليه لا يمكن نقلها إلى الآخر لأنها ترتبط حصريا بشخصيته.

من خلال التمييز بين هذه الأشكال الثلاثة للسلطة صمم فيبر نظرية البيروقراطية، حيث يرى أن البيروقراطية الناجعة تطبق أساسا الأفكار التالية:

- يتمتع الأعوان بالحريات الشخصية و لا يخضعون للسلطة إلا في إطار رسمي لوظائفهم.
- يندرجون ضمن تنظيم تدرجي للوظائف محدد بشكل واضح.
- لكل وظيفة مجال من الصلاحيات الشرعية محددة بشكل رسمي.
- تُشغل الوظيفة بموجب علاقة تعاقدية حرة.
- يُنتقى المتؤشحون على أساس المؤهلات التقنية.
- يتحصل المستخدمون على أجر ثابت و لهم الحق في التقاعد.
- تخضع الترقية لمبدأ الأقدمية و لتقدير الرؤساء.
- يخضع كل عون لمبدأ الإنضباط و للرقابة الصارمة و المنظمة في العمل.

خـــاتمـــة

هيمنت النظريات الكلاسيكية على الفكر العلمي الإداري لسنوات 1900 إلى 1930، و هي نظريات يمكن تعريفها بأنها إرادة تكريس النظام في المنظمات عبر وضع قواعد صارمة، و المنظمة يمكن تصورها كآلية موجهة نحو إنتاج السلع و الخدمات حيث يشكل كل فرد قطعة (ترس) من الآلة.

يدمج النموذج الصناعي الغربي المعتمد في المؤسسات الكبيرة بين عدة إسهامات نظرية متكاملة:

- التايلورية التي تأخذ مرجعيتها من مفاهيم تنظيمية قاعدية.
- مساهمة فايول بخصوص وحدة الأمر و المديرية و التنبؤ و التنسيق في المنظمة.
- و فيبر الذي يدعم عبر نظريته عن النشاط العقلاني الفكرة المهيمنة المتمثلة في أهمية عدم شخصنة علاقات العمل بغرض دعم المساواة في المنظمات.

ساهمت المدرسة الكلاسيكية بقوة في خلق الثروة غير أنها تعرضت لعدة انتقادات توالت تدريجيا في المنظمات، أهمها ضرورة إنشاء التوافق في علاقات العمل، و هو ما يشكل مجال العمل الأساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني

مدرسة العلاقات الإنسانية

تقديم

اصطدمت جهود العقلنة و الفعالية التي بذلها كل من تايلور و فايول و فيبر سريعا بمعارضتين قويتين، نسبت بوجه عام للعوامل البشرية التي يرى الباحثون في العلوم الاجتماعية أنها أفرغت من مضمونها، و من ثم برزت و تكرست تدريجيا فكرة مفادها أن المعارف يمكن أن يمتلكها كل الفاعلين الاجتماعيين.

ابتداء من سنوات الثلاثينات بدأت النظرة إلى الانسان في العمل تتغير و برزت حركة العلاقات الانسانية كاتجاه معارض للمقاربة الكلاسيكية للمنظمات، اهتمت بالمظاهر السيكوسوسيولوجية، بحياة الجماعة البشرية و كذلك بالبعد العلاقاتي في المنظمة، و هو ما يجسده اليوم أفكار مؤلفين مثل ألتون مايو، لوين، ماسلو، ماك غريغور، هرزبرغ، ليكرت ..

الفرع الأول: جورج ألتون مايو (1880–1949) G.E. Mayo و تجارب شركة وسترن إلكتريك بشيكاغو

من أصل أسترالي، أنجز مايو بحثا في ورشات هاوثرن لشركة وسترن إلكتريك بشيكاغو نال شهرة واسعة، اهتم البحث في بدايته أساسا بدراسة آثار تحسين الإنارة على إنتاج العمال، هذه الدراسة أجريت في مصنع هاوثرن في سيسرون قرب شيكاغو و استمرت 5 سنوات (من 1927 إلى1932)، ومن خلال التغيير الجذري للتجارب السابقة بتجارب جديدة لا تتعلق بالإنارة و إنما بالإرهاق، أهمية العمل، آثار إدراج أوقات الراحة و عموما بتغيير ظروف

العمل، تمكن مايو و فريقه من التوصل التدريجي إلى اكتشاف "أثر هاوثرن" الشهير، هذا الأثر يمكن وصفه كرد فعل إيجابي لفريق العمل مرتبط بمراعاة العامل البسيكولوجي في وضعية العمل.

1. مبدأ أثر هاوثرن Hawthorne

اكتشف هذا المبدأ بطريقة عرضية (غير متوقعة) بما أن التجارب الأولى الهادفة إلى قياس آثار الإنارة على الإنتاجية استندتت في حقيقة الأمر إلى مسلمة تايلورية، و استهدفت خلق أحسن الظروف المادية الممكنة للعمل بغية تحسين فعاليته.

تمثلت النتيجة الأولى في اكتشاف عوامل أخرى لتحفيز الأفراد غير الظروف المادية للعمل، التحليل الأول أفضى إلى أن معرفة الفرد أنه موضع اهتمام يؤدي إلى تعديل سلوكه الإنتاجي، بمعنى أن اهتمام الإدارة بالعمال يؤدي إلى رفع الإنتاجية، في التحليل الثاني قام مايو بقياس مدى أهمية العلاقات ما بين الأشخاص للمجموعات داخل ورشات العمل، و بذلك تبين أن بُعد الجماعة الذي أهمله تايلور و متابعوه يلعب دورا حاسما في إنتاجية المصنع، التحليل الثالث مفاده أن جماعات العمل تنشئ داخلها نظاما اجتماعيا للعلاقات ما بين الأشخاص، و عليه يتمثل الإسهام الأساسي لمدرسة العلاقات الإنسانية بوجه عام في تأكيد أثر الجماعة و علاقاتها البينشخصية العاطفية على سلوك العمال و إنتاجيتهم في العمل، هذا التنظيم الإنساني يولي أهمية كبيرة للفرد بي

جانبه العاطفي و كذلك للشبكات المعقدة للعلاقات بين الأفراد و الجماعات في المصنع.

2. خاتمة

و ختاما يمكن القول أن مايو و فريقه أبرزا البعد النظمي و المعقد لمسألة الإنسان في وضعية العمل الصناعي، هذه التفاعلية و العلاقات الإنسانية و الاجتماعية تشكل أحد مرتكزات نظرية العلاقات الإنسانية، كما يمكن تلخيص إسهامات تجارب مايو في النقاط التالية:

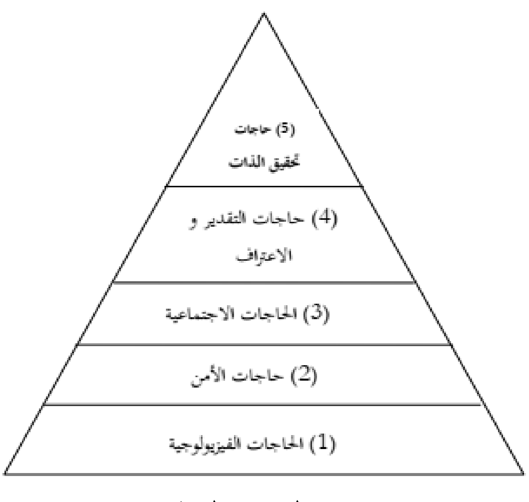
- كمية العمل المنجزة من طرف العامل لا تحدد فقط بقدرته الجسمية و إنما أيضا بقدرته الاجتماعية أي باندماجه في الجماعة.
- تلعب العوامل غير المالية (ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية ...) دورا رئيسيا في الدافعية و الانسجام.
- التخصص الذي اعتمده التنظيم العلمي للعمل لا يمثل الشكل الأكثر فعالية للعمل.
- لا يتعامل الأجراء مع الإدارة بصفتهم الفردية و إنما بصفتهم أعضاء في جماعة لها منطقها التسييري و نظامها القيمي الخاصين.

الفرع الثاني: آبراهام ماسلو (1908–1970) A. Maslow و نظرية الحاجات و الدافعية

امتدادا لأعمال مايو ركز ماسلو على تحليل حاجات الإنسان من أجل الفهم الأحسن للأهداف التي يصبو إليها من وراء نشاطه المهني، و عليه صاغ فكرة أساسية مفادها أن السلوك البشري في العمل يتسم أكثر بالتعاون و الإنتاجية كلما وجد في المنظمة فرصا لتحقيق الذات و تنمية قدراته الشخصية.

يطمح كل فرد . حسب ماسلو . إلى تلبية خمسة أنواع من الحاجات:

- المستوى (1): الحاجات الفيزيولوجية: المأكل، الإيواء ...
- المستوى (2): حاجات الأمن: الأمن الجسدي، الأمن الوظيفي، الحماية...
- المستوى (3): الحاجات الاجتماعية، الانتمائية و الوجدانية: حاجات الانتساب إلى جماعة، الاعتراف من الآخرين، المقبولية من طرف الآخرين...
- المستوى (4): حاجات التقدير و الاعتراف: البحث عن المكانة، الاستقلالية، الاحترام، التقييم.
- المستوى (5): حاجات تحقيق الذات: تنمية القدرات، التطور المهني.



هرم الحاجات لماسلو

تتبع هذه الحاجات ترتيبا تدرجيا و تقوم على فرضية مركزية مفادها أنه بعد إشباع الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية و الأمنية) يأتي دور إشباع الحاجات العليا (الاجتماعية و التقدير و تحقيق الذات).

و يرى ماسلو أن الانسان لا يفكر في إشباع حاجة المستوى الأعلى إلا بعد إشباع حاجات المستويات الدنيا بشكل مرضي، و يضيف فكرة أخرى مفادها أنه لا توجد حاجة مطلقة بما أننا بمجرد إشباع حاجة ما فإنها تفقد أهميتها، و أخيرا فإن الحاجة المشبعة لا تشكل حافزا في ذاتها.

الفرع الثالث: دوغلاس ماك غريغور (1906–1964) D. Mc Gregor و البعد الإنساني للمؤسسة

يذهب ماك غريغور إلى موقف أبعد من ماسلو إذ صمم نظرية إدارية محضة أي طريقة في قيادة الأفراد حيث قابل بين تصورين للإنسان في العمل أطلق عليهما نظرية إكس (X) و نظرية واي (y).

1. نظرية إكس

هي عبارة عن نظرية متشائمة و سلبية، ترتكز على ثلاث فرضيات ضمنية:

- الإنسان المتوسط يشعر بشيء من النفور الطبيعي اتجاه العمل و من ثم فهو يتجنب تحمل المسؤولية.
- بسبب هذا النفور يتوجب مراقبة الأفراد و تهديدهم بالعقوبات لدفعهم إلى بذل الجهود اللازمة لإنجاز الأهداف التنظيمية.
- يفضل الإنسان المتوسط أن يقاد من الآخرين بحكم ضعف الطموح لديه و تهربه من المسؤولية، فهو يسعى فقط إلى ضمان الأمان.

الإنتقادات الموجهة لنظرية إكس: ينتقد دوغلاس ماك غريغور هذه النظرية على اعتبار أنها تتجاهل جزءا من احتياجات و دوافع الإنسان في العمل، كما أن مناهج قيادة الجماعات المرتكزة على هذه النظرية قليلة الفعالية، بله غير

ملائمة في نظر الأجراء، الأمر الذي دفع ماك غريغور إلى اقتراح فرضيات جديدة متعارضة تماما مع الفرضيات السابقة.

2. نظرية واي

تتميز نظرية واي بالتفاؤل و الإيجابية، و ترتكز على أربعة مبادئ:

- إن استهلاك الطاقة البدنية و العقلية من أجل العمل أمر طبيعي كما هو الحال بالنسبة للعب و الغذاء.
- الالتزام الشخصي هو نتيجة لتلبية الحاجات الاجتماعية.
- القدرة على الممارسة الابتكارية في خدمة المنظمة منتشرة بشكل واسع بين الأفراد.
- في الظروف الحالية للحياة الصناعية العصرية لا تستغل قدرات الأفراد بشكل كامل.

تؤدي هذه النظرية إلى تكريس أسلوب إداري يركز أساسا على مهمة تنظيم ظروف و مناهج العمل بغية تمكين الأفراد من تحقيق أهدافهم الخاصة عبر توجيه جهودهم نحو أهداف المنظمة، و عليه فإن هذه النظرية أكثر ملاءمة و أكثر مقبولية.

الفرع الرابع: فريدريك هرزبرغ و نظرية العاملين F. Herzberg

عالم نفساني من مواليد 1923، اهتم هرزبرغ بالخصوص بمسألة الدافعية البشرية في العمل، و تتمثل الفكرة الرئيسية لهذا المنظر في أن الظروف التي

تؤدي إلى الرضا و الدافعية في العمل ليست من نفس طبيعة الظروف التي تقود إلى عدم الرضا و التذمر.

ترى هذه نظرية، الشهيرة باسم نظرية العاملين، أن ما يخلق الدافعية لدى الأجراء في العمل يختلف عما يثير عدم رضاهم، و قد أجرى هرزبرغ عدة مقابلات مع الأجراء الذين طلب منهم ذكر الحوادث الفعلية التي عاشوها في الماضي و التي أحسوا خلالها أنهم راضون أو غير راضين عن العمل، و تبين من تحليل هذه المقابلات أن العوامل التي تسبب ذكريات سارة تختلف عن العوامل التي عن العوامل التي تسبب ذكريات غير سارة، و من ثم ميز هرزبرغ بين مجموعتين من العوامل.

1. عوامل الرضا و الدافعية

تعتبر عوامل الرضا و الدافعية بمثابة العوامل الحقيقية لدافعية الأفراد في العمل، هذه العوامل هي:

- تحقيق الذات.
- الحاجة إلى الاعتراف.
- الحاجة إلى المسؤولية (الاستقلالية).
- الحاجة إلى الترقية.
- أهمية العمل.
- الحاجة إلى الإنجاز.

إن فهم دور الأجير و و مكانته، ومدى تلبية احتياجاته ... تعتبر جميعها عوامل دافعية.

2. عوامل الوقاية أو عدم الرضا في العمل

تتعلق هذه العوامل بـ:

- سياسة المستخدمين.
- نظام الإشراف.
- العلاقات الشخصية بين الأجراء.
- ظروف العمل.
- الأجر المناسب.

إن عدم تلبية هذه الاحتياجات يؤدي إلى حدوث النزاعات غير أن تلبيتها لا تجلب رضا إضافيا، و عليه اقترح هرزبرغ طريقة لتنظيم العمل ذات هدف مزدوج.

- تجنب السخط: يمكن تحديد عوامل السخط بسهولة و من ثم إزالتها، و يندرج هذا الأمر في نظر المؤلف في إطار المطالب العادية للأجراء، و هو ما يستوجب الاعتناء بظروف العمل و نظام الأجور.
- خلق الرضا لدى الأفراد بفضل توسيع و إثراء المهام:

- توسيع المهام: تتمثل هذه العملية في تجميع مهام أولية ضمن منصب عمل واحد، بينما كانت سابقا (الحقبة التايلورية) موزعة على عدة مناصب.

- إثراء المهام: يتمثل في إعادة هيكلة المهام بغرض إعطاء محتوى أكثر تأهيلا للعمل و منح مسؤوليات أكبر للعمال.

خاتمة

نقارن غالبا بين المدرسة الكلاسيكية و مدرسة العلاقات الانسانية، بيد أنهما:

- لم يتطورا في نفس السياق.
- يهتم تحليل مدرسة العلاقات الانسانية بالجماعات بينما يركز تحليل المدرسة الكلاسيكية على الأفراد.
- ترتكز الفعالية على قوة الإدماج التي ترتكز بدورها على على الثقة (بدل السلطة)، بينما لا تولي المدرسة الكلاسيكية أي اهتمام بالإدماج، الفعالية في نظرها تتحقق بالسلطة و الرقابة.
- ترى المدرسة الكلاسيكية أن الرئيس يمثل قوة السلطة بينما ترى مدرسة العلاقات الانسانية أن الرئيس عبارة عن عون اتصال ما بين الجماعات و داخل الجماعات.
- يرتكز النشاط على المسؤولية لا الرقابة خلافا للمدرسة الكلاسيكية التي تركز على الرقابة.
- ترتكز المدرسة الكلاسيكية على العقلانية و التدرج السلطوي بينما ترتكز مدرسة العلاقات الانسانية على المسؤولية و المشاركة.

و رغم ذلك توجه لمدرسة العلاقات الانسانية بعض الانتقادات، أهمها:

- وجود بعض اللافعالية التشغيلية.

- عدم الاعتراف بدور التكنولوجيا.
- إهمال دور البيئة الخارجية، مما ساهم في بروز المدرسة النظمية.

الفصل الثالث

المدارس المعاصرة

تقديم

تستمد هذه المدارس جذورها من النظرية النيوكلاسيكية، مع الإشارة إلى أن الاتجاه النيوكلاسيكي يستخدم استنتاجات المدرسة الكلاسيكية مضيفا إليها إسهامات الاتجاهات اللاحقة:

- اقتبس هذا الاتجاه من المدرسة الكلاسيكية تضخيم الربح و البحث عن تحسين أداء المؤسسة.
- يستخدم نتائج الاتجاهات السيكولوجية لتحفيز الأفراد و تشجيع اندماجهم في أهداف المؤسسة عبر التأكيد على مسألتي اللامركزية و تحميل المسؤوليات.

يمكننا تصنيف المدارس المعاصرة إلى ثلاثة أصناف:

- نظرية النظم.
- النظرية الموقفية
- نظرية النظم الاجتماعية.

الفرع الأول: نظرية النظم

نظرا للتعقد المتنامي للظواهر المدروسة المتعلقة بالتقدم التكنولوجي، التطورات الاجتماعية الاقتصادية و تزايد التفاعلات و الاتصالات، تهدف نظرية النظم إلى طرح مقاربة جديدة أكثر شمولية للمشاكل التي يواجهها التحليل، إن سير

مصنع سيارات لا يمكن تصوره دون الأخذ في عين الاعتبار تكاليف المواد الأولية، التطورات التكنولوجية، سلوك المستخدمين و تطور الطلب.

1. النظرية العامة للنظم

يمكن تعريف النظام بأنه هيكل منظم مفتوح على المحيط، يضم عدة عناصر مختلفة، غير أنها تعمل بشكل متفاعل من أجل تحقيق هدف مشترك و بإجراءات تعديلية.

و عموما، النظام هو نموذج، أي تمثل للواقع، مركب من مجموعة عناصر متفاعلة تشكل مجموعا منسجما، منظما و هادفا.

يعتبر لودفيغ فون بارتالنفي L.V. Bertalanfy (1901-1972) مؤسس نظرية النظم، و هو يميز بين نوعين من النظم:

- النظام المفتوح.
- النظام المغلوق.

و حسب هذا المؤلف:

- النظام المغلوق لا يتعرض لتأثير المحيط.
- أما النظام المفتوح فهو في علاقة دائمة مع محيطه الخارجي.

و يرى برتالنفي أن المقاربة النظمية تؤكد على حيوية (و أهمية) علاقات النظام بالمحيط و تدمج بالتالي في تحليله الأبعاد الزمانية و التطورية.

يُدرس النظام بشكل كلي (بصفة شاملة)، و يركز الاهتمام بوجه خاص على التفاعلات و الأهداف، إضافة إلى أنماط تعديل النظام التي ينبغي أن تحظى بعناية كبيرة و تحلل بشكل دقيق، منتظم و صارم.

2. النظمية: مقاربة بالتعديلات

يميز التحليل النظمي للمنظمات بوضوح، في سياق اتخاذ القرار، بين ثلاثة أنماط للتعديل:

أ) التعديل بالاستباق: يتمثل في مواجهة الاختلالات قبل أن تؤثر على سير المنظمة، فالمؤسسة على سبيل المثال يمكنها إنجاز دراسة تنافسية قبل الشروع في منتوج جديد.

ب) التعديل بالإنذار: يتمثل في تصحيح اختلالات تحدث جاخل المنظمة، كأن تدرك المؤسسة أن نوعية ما من المنتوجات تعاني مشكلة في البيع، مما يدفعها إلى التساؤل عن الأسباب الحقيقية التي تفسر هذه الظاهرة من أجل تداركها.

ت) التعديل بالخطأ: في هذه الحالة، تلاحظ المؤسسة و نظامها القيادي وجود فوارق بين الأهداف المحددة مسبقا و النتائج، هذه الفوارق

تدفع إلى اتخاذ قرارات عملية تصحيحية، إن انخفاض المبيعات مثلا أو ورود شكاوى كثيرة من الزبائن تقوج المؤسسة إلى إعادة التفكير في السياسة التسويقية و تأهيل المنتجات.

3. كيف نعتبر المؤسسة نظاما ؟

إذا ما اعتمدنا على التعريف الأكثر شيوعا للنظام ك "تجميع لعناصر متفاعلة، ديناميكية و مجندة ضمن هياكل لتحقيق هدف مشترك"، يمكننا اعتبار المؤسسة كنظام للأسباب التالية:

- المؤسسة تتكون من عدة عناصر: أشخاص، رؤوس أموال، تجهيزات، معلومات، إلخ...
- يخضع تسييرها و هياكلها:

– للتفاعلات بين هذه العناصر: تدفق العتاد، تدفق المعلومات، التدفقات المالية...

– للأهداف و الغايات المحددة (البقاء، النمو، تحسين الإنتاجية...)

– و للمحيط الخارجي: الاقتصادي، القانوني، الاجتماعي، الجغرافي...

و خلاصة القول أن التحليل النظمي للمنشأة يسهل تحديد التدابير الواجب اتخاذها بغية السعي إلى تحسين سير المنظمة، كما يوفر للمدراء إطارا تصوريا جديدا للتحليل و الأدوات المنهجية الملائمة.

الفرع الثاني: النظرية الموقفية

تعتبر الموقفية مفهوما أساسيا في تحليل المنظمات، و تتعارض هذه النظرية مباشرة مع نظريتي تايلور و فايول التين تؤمنان بوجود "الطريقة المثلى".

تهدف النظرية الموقفية إلى تفسير كيفية ظهور وضعيات خصوصية (خاصة باللحظة الآنية) حسب نوعية العلاقات الموجودة بين مختلف عناصر المنظمة و بين هذه الأخيرة و المحيط، و من ثم يتوجب اتخاذ قرارات خصوصية تستجيب للوضعيات الخصوصية (المواقف)، و عليه ينبغي على المدير أن يكون عارفا بالعوامل المؤثرة على الموقف أي المساهمة في تغير الوضعيات.

و ختاما يمكن القول أن النظرية الموقفية تكمل النظرية النظمية، و ذلك عبر إبراز قابلية الوضعيات للتغير أي قابلية التغير للعناصر و العلاقات المشكلة للنظام.

1. العوامل الموقفية الخارجية

1.1. أعمال برنس و ستالكر Burns & Dtalker

ميّز هذان الباحثان، من خلال تحليل أثر المحيط على سير 20 منشأة صناعية في بريطانيا، بين نوعين من الهياكل التنظيمية:

- الهياكل الميكانيكية الملائمة للمحيطات الثابتة.
- الهياكل العضوية اامناسبة للمحيطات غير الثابتة.

و أكدا من ثم أنه:

- في المحيطات الثابتة تتبنى المنظمة هيكلا ميكانيكيا أي هيكل يتميز خصوصا بالتعقيد و الرسمية و المركزية، و يتميز العمل في هذا النوع من التنظيم بالعقلانية و التخصص و النمطية، و تعالج فيه المشاكل عبر السلم التدرجي حيث تتخذ القرارات في قمة الهيكل و تجرى الاتصالات في شكل أوامر، و أخير فإن التنظيم الميكانيكي يشبه كثيرا التنظيم البيروقراطي كما وصفه ماكس فيبر.

- بينما تلجأ المنظمة في المحيطات الديناميكية (غير الثابتة) إلى تبني الهيكل العضوي حيث تكون المهام أقل رسمية و الاتصالات أكثر جانبية (أفقية)، و حيث يرتكز نظام السلطة و التأثير أساسا على الخبرة و المعارف بدل سلطة الموقع التدرجي، إضافة إلى أن الاتصال يرتكز على تبادل المعلومات بدل الأوامر.

2.1. أعمال لاورنس و لورش Lawrence & Lorsch

حاول هذان الباحثان إثبات أن درجة عدم استقرار المحيط العلمي، التكنولوجي، الاقتصادي، و التجاري تلعب دورا هاما في هيكلة المنظمات، فقد أجريا دراسة شملت 10 منشآت تنتمي إلى 3 قطاعات نشاط مختلفة بغرض فهم لماذا تكون مؤسسة في نشاط معين أكثر فعالية من غيرها من

المؤسسات المنافسة، و اعتمدا في ذلك على طريقة تستند إلى مفهومين أساسيين في تحليل المنظمات:

أ) التميز

يتمثل في درجة تجزئة المنظمة إلى نظم فرعية مستقلة نسبيا من حيث تسييرها، فكلما كان المحيط غير مستقر كلما احتاجت المنظمة إلى التميز.

ب) الاندماج

يتمثل في التعاون بين مختلف الوحدات، فكلما كان المحيط مضطربا، معقدا و غير أكيد كلما توجب على المنظمة التميز على الصعيد الداخلي في شكل أقسام، و من ثم كلما وجدت تعددية الأقسام كلما احتاجت المؤسسة إلى آليات الاندماج الداخلي الضرورية لتنسيق الأنشطة.

3.1. أعمال جوان وودوارد J. Woodward

عقب الدراسة التي أجرتها في 100 منشأة تابعة لقطاعات مختلفة، خلصت وودوارد إلى أن تشابهات الأنظمة التكنولوجية و نظم الانتاج تسمح بتفسير تشابهات تنظيم المؤسسات، أي أن الاختلافات في التكنولوجيات المعتمدة من طرف المؤسسات هي التي تفسر الاختلافات التنظيمية و ليس الحجم أو التاريخ بله القطاعات

الصناعية، و بعبارة أخرى فإن المؤسسات ذات أنظمة الانتاج المتشابهة لديها عموما أنماط تنظيمية متشابهة.

2. العوامل الموقفية الداخلية

تؤثر هذه العوامل على الخيار النهائي للهيكل التنظيمي، و قد حدد مانتزبرغ أربعة عوامل أساسية:

1.2. الحجم

كلما كانت المؤسسة ذات حجم كبير كلما كان هيكلها أحسن تصميماو سلوكها أكثر رسمية، و هو ما يعني أن:

- المهام تكون أكثر تخصصا.
- وحدات العمل تكون أكثر تميزا.
- تركيبتها الإدارية تكون أكثر تطورا.

إن زيادة حجم المنظمة يؤدي إلى تميز هيكلها و إلى تزايد الحجم المتوسط لوحداتها.

2.2. السن

كلما تقادمت المنظمة كلما صارت أكثر رسمية، إن هيكل المنظمة يعكس غالبا الحقبة التي تأسست فيها المنشأة.

3.2. التكنولوجيا

إن الاختلافات المتعلقة بعدد المستويات التدرجية، بطبيعة الاتصالات، بالعدد المتوسط بمرؤوسي كل رئيس و بتقسيم الوظائف بين الاختصاصيين تفسر باختلافات النظم التقنية المستغلة من طرف المنظمة، لأن النظام التقني المعتمد يقتضي حيازة وظيفة دعم مؤهلة.

4.2. محيط المنظمة

يعكس المحيط خصائص السياق الخارجي للمنظمة: الأسواق، الظروف الاقتصادية، المناخ السياسي، المنافسة، الزبائن ...

كلما كان المحيط ديناميكيا كلما كان الهيكل عضويا، و بهذا المنظور لا يمكن للمنظمة أن توحد نمطها التنظيمي بل ينبغي أن تكون أكثر مرونة من أجل ضمان تنسيقها، و علاوة على ذلك ترتبط درجة لامركزية الهيكل التنظيمي بمدى تعقد محيط المؤسسة.

إن أول سبب يدفع المنظمة إلى اعتماد اللامركزية هو عدم قدرة شخص واحد على تجميع كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

الفصل الرابع

نظرية القـــرار

تقديم

يشكل القرار أحد الموارد الأساسية للمنظمة بحكم أنه من خلاله يمكن تحويل الرؤية، الأفكار و مشاريع الأشخاص إلى أعمال استراتيجية، و عليه يمكننا التمييز بين عدة مفاهيم أساسية في إطار هذه المدرسة، نذكر من بينها:

- النموذج الكلاسيكي لاتخاذ القرار.
- النموذج التنظيمي الذي صاغه هربرت سايمن.
- النظرية السلوكية للمنشأة من تصميم سيارت و مارش.

الفرع الأول: النموذج الكلاسيكي لاتخاذ القرار: النموذج العقلاني لهارفارد

الانسان حسب هذا النموذج يجري خيارات عقلانية، و القرار بالتالي هو نتيجة تفكير فاعل وحيد يسعى إلى تعظيم النتائج بأقل الوسائل الممكنة أو المتوفرة، و بذلك يمكن تقسيم مسار القرار إلى أربع مراحل:

- المرحلة 1: إدراك و تحديد المشكلة.
- المرحلة 2: تحديد و توضيح كل التدابير الممكنة.
- المرحلة 3: انتقاء الحل الأحسن.
- المرحلة 4: تنفيذ الحل (الذي من شأنه تعظيم النتائج).

و ترتكز النماذج العقلانية لاتخاذ القرار، علاوة على ذلك، على عدد من المسلمات الضمنية، و أحيانا مسلمات وهمية في الواقع:

- للمقرر أفضليات واضحة و يعود إليه بالتالي اتخاذ القرار بشأن الأهداف المنشودة.
- تتوفر للمقرر معلومات كاملة عن المحيط و عن عواقب اختياراته، و تعتبر تكلفة الوصول للمعلومة غير ذات أهمية.
- القرار يسبق العمل و لا تراعى أي قرارات نابعة من النشاط الاستراتيجي بشكل مبدئي.
- على أساس هذا التصور لا يخضع تغيير النظام إلا إلى التقلب المتعمد لمقرر وحيد و عقلاني.

و تجدر الملاحظة إلى أن هذا النموذج العقلاني لا يفترض وجود تعارض مصالح أو تنازع على السلطة في المنظمة، و من ثم برزت نظرية جديدة للعقلانية صاغها هربرت سايمن تتعارض مع هذا الطرح العقلاني.

الفرع الثاني: هربرت سايمن H. Simon و نظرية العقلانية المحدودة

من مواليد 1916، درس سايمن في جامعة شيكاغو، و عمل أستاذا للإدارة و علم النفس في جامعة بيترسبرغ، خصص رسالته للدكتوراه لموضوع قياس الأنشطة الإدارية التي تحولت إلى أول كتبه المنشور سنة 1947 *(Administration*

behavior: a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization)، هذا الكتاب الذي مكنه من الحصول على جائزة نوبل في العلوم الاقتصادية سنة 1978، كرسه سايمن لنظرية المنظمات و نظرية اتخاذ القرار، و هو يعتبر اليوم كمرجع أساسي للمختصين في الإدارة.

عارض سايمن في نظريته عن اتخاذ القرار مسلمة العقلانية التامة التي صاغها أساتذة هارفار و اقترح بدلها مفهوم العقلانية المحدودة أو العقلانية الاجرائية من أجل تحليل السلوك التنظيمي و اتخاذ القرار.

يعتبر هذا النموذج أكثر واقعية من النموذج الكلاسيكي إذ ينطلق من ملاحظة السلوكيات البشرية و يتوافق مع التحليل المعرفي لمتخذ القرار، هذا الأخير يتميز حسب سايمن بثلاثة خصائص كبرى:

- متخذ القرار لا يمتلك نظرة شاملة لمحيط المؤسسة و لا يستطيع معالجة كل المعلومات المتوفرة.
- ليست للإنسان أفضليات واضحة و مرتبة بشكل تدرجي بل لديه تطلعات متغيرة بتغير الأزمنة.
- متخذ القرار لا يسعى إلى تضخيم نتائج اختياراته بل يهدف إلى تحقيق مستوى معين من الرضا.

إن تحقيق المستوى الحدي في نظر سايمن ليس سوى يوتوبيا و عليه ينتقد فكرة المستوى الحدي في اتخاذ القرار، و قد بيّن سايمن من خلاله أبحاثه التجريبية أن ما يدقع إلى اتخاذ القرار غالبا هي المشاكل التنظيمية، و من هنا فإنه إذا طرحت مشكلة معروفة يبادر متخذ القرار إلى تطبيق مسار يعرفه لمعالجة المشكلة، أما إذا كانت المشكلة غير معروفة لديه فإنه حينئذ يبحث عن حلول روتينية لمشكلة أخرى قريبة من مشكلته، فإن استعصى عليه الأمر يتجه إلى البحث عن حلول جديدة، و بذلك يثبت سايمن أن مسارات معالجة المشاكل تخضع لحلول مرضية لا لحلول حدية.

يرى هذا النموذج أن عقلانية الفرد محدودة بسبب ضيق الوقت، نقص القدرات و قلة المعلومات، و عليه ميّز سايمن بين نوعين من القرارات:

- القرارات المبرمجة: هي عبارة عن قرارات تكرارية (روتينية)، مثل معالجة الطلبيات.
- القرارات غير المبرمجة: هي قرارات سياسية فريدة (استراتيجية أو سياسة المؤسسة) تتعلق بمعالجة مشاكل غير رسمية أو ذات أهمية كبيرة، مثل الانطلاق في منتوج جديد.

و تجدر الإشارة إلى أن ألعاب الفاعلين في المنظمة لا ينظر إليها كألعاب سلطوية حقيقية ذات تأثير حاسم على القرارات المتخذة.

الفرع الثالث: سيارت و مارش Cyert & March
و النظرية السلوكية للمؤسسة

ترتكز النظرية التي صاغها سيارت و مارس على فكرة وجود أربعة مبادئ قاعدية لاتخاذ القرار:

1. المعالجة التقريبية للمشاكل

تمارس غالبا في ظل وضعية عقلانية محلية و تعالج المشاكل بطريقة تجزيئية بدل تجاوزها بواسطة حل نهائي، أي بعبارة أخرى معالجة المشاكل الواحدة تلو الأخرى دون محاولة دمجها.

2. إزالة اللاتأكد

تواجه المؤسسة، بوجه عام، حالات عديدة من اللاتأكد (مثل: السوق، إضراب العمال ...)، و عليه يرى الباحثان أنه على المؤسسة السعي وراء إزالة اللاتأكد خطوة بخطوة دون محاولة استباقها و دون وضع خطة متوسطة أو طويلة المدى، و غالبا ما تلجأ المؤسسة إلى إزالة اللاتأكد عبر التفاوض المباشر مع المحيط.

3. البحث عن الحلول بصيغة المشاكل الشبيهة

أمام مشكلة معينة يتوجب على الفاعلين في المؤسسة البحث عن حليول محددة بدقة، هذا البحث يُجرى طبيعيا بطريقة مشابهة المشكلة، و غالبا ما

تنفذ حلول معروفة مسبقا، غير أن سيارت و مارش بيّنا أن الفاعلين في المنظمة لا يبدعون إلا نادرا لأنهم يفكرون بمنطق الحلول المرضية و من ثم يبحثون عن حلول معروفة لديهم لمعالجة المشاكل.

4. التعلم التنظيمي

الخبرة المكتسبة عن آثار القرارات المتخذة سلفا تحول تدريجيا السلوك التنظيمي للمنشأة، هذه الظاهرة التنظيمية تساهم في تغيير ثقافة المنظمة، مبادئ تسييرها و كذلك مناهجها و أدواتها.

الفصل الخامس

مدرسة السـلطة

تقديم

المؤسسة عبارة عن تنظيم اجتماعي حيث يتفاعل الأفراد من أجل تلبية مصالحهم و مصالح منظمتهم بشكل جيد، إن وجود أفراد لهم أحيانا مصالح مختلفة يجعل من السلطة عنصرا حاسما، و عليه فإن السلطة ضرورية على اعتبار أن غيابها يولد نزاعات، صدمات و فوضى، إن نقص التناسق و الفعالية و غياب الأوامر و القواعديؤدي إلى انعدام الأمن و تلاشي دافعية الأفراد، لذلك فإن السلطة هي قدرة لازمة لحسن سير المنظمة.

الفرع الأول: ماهية السلطة

1 . تعريف السلطة

التعريف 1: "السلطة هي تخويل شخص ما بفعل شيء ما" (Mooney, 1974).

التعريف 2: "السلطة هي القدرة على جعل الآخر ينفذ عملا ما" (Garnier, 1994).

يبرز التعريف الأول سلطة الفعل أما الثاني فيأخذ في الحسبان العلاقات بين الأفراد، التعريف الثاني يؤكد على مفهوم التأثير، فيكون الشخص ممارسا للسلطة عندما تكون له القدرة على التأثير على شخص أو أشخاص آخرين

بغرض الحصول منهم على مبتغاه، و التأثير هو السلوك المنبثق عن مزاولة السلطة، إذ باستخدامها تتحول السلطة إلى تأثير.

2. التمييز بين القوة و السلطة[2]

Dictinction entre pouvoir et autorité

القوة Pouvoir هي القدرة على التأثير على شخص أو أكثر، أما السلطة Autorité فتتعلق بالحقوق الشرعية لممارسة التأثير، فهي مرتبطة بالمستويات التدرجية التي يشغلها صاحب السلطة، و عليه يمكن تعريفها بأنها القوة الشرعية أو القوة الرسمية، و من ثم يمكن تصور مدير يمتلك السلطة لكنه لا يمتلك القوة، كما يمكن لمستخدَم أن يمارس القوة بدون حيازة السلطة المناسبة لها.

الفرع الثاني: المصادر الشخصية للسلطة

يمكن تصنيف مصادر السلطة إلى خمسة أصناف:

1. السلطة القسرية

ترتكز على الترهيب و تتمثل في اللجوء إلى التهديدات (مثل: التسريح، الخصم من الأجر ...) أو إلى أساليب الإهانة، يمتلك الرؤساء هذا النوع من السلطة من أجل تجنب العواقب السلبية لعدم طاعة المرؤوسين لهم، و يمكن

---

[2] نواجه صعوبات لغوية جمة في التمييز بين مفهومي Pouvoir & Autorité على اعتبار أن كلاهما يقابلان كلمة "سلطة" في اللغة العربية، لذلك ارتأينا اعتماد الدلالة اللغوية خلافا للاستعمال الجاري في الأدبيات المتخصصة.

ممارسة السلطة القسرية في كل المستويات التدرجية، أما على الصعيد القاعدي فتمارس السلطة في شكل إضرابات، تخريب أو الحد من الانتاج.

2. السلطة الاقتصادية

تمارس السلطة الاقتصادية من قبل الأفراد الذين يمتلكون الموارد أو الذين لديهم القدرة على توزيعها، و الأشخاص الذين يخضعون لهذه السلطة هم أولئك الذين يرغبون في الحصول على امتيازات أو مكافآت (ترقية، زيادة في الأجر).

3. سلطة الخبير

تتمثل في التأثير الذي يمارسه الشخص بحكم كفاءته و قدرته على معالجة المشاكل، و نميز عموما بين المعارف التقنية و المعلومات التي تمتلكها المنظمة و المجتمع، يعتبر الأشخاص الذين يحوزون معارف تقنية بمثابة المحترفين على اعتبار أنهم يمتلكون القدرة على إنجاز العمل المعقد و المتخصص، بينما يستطيع أي شخص أن يمارس السلطة مهما كان موقعه التدرجي بمجرد قدرته على الوصول إلى المعلومات لكونه يتوفر على شبكة علاقات أو لديه معرفة بالدواليب التنظيمية و الإدارية.

4. السلطة الشرعية

هي عبارة عن سلطة رسمية تنبع من الموقع الذي يحتله الفرد، يرتبط هذا النوع بسلطة الخبير بما أنه يقتضي عموما درجة معينة من الخبرة، و يرتبط أيضا

بالسلطة القسرية و السلطة الاقتصادية بما أن الفرد الذي يمتلك هذه السلطة (الشرعية) يمكن أن يمنح الامتيازات أو العقوبات.

5. السلطة الكارزمية

يمتلك الفرد السلطة الكارزمية عندما تخوله مواصفاته الشخصية (مثل القدرة على الاقناع، السمعة، إلخ...) جلب إعجاب الآخرين، بل و تجعل هؤلاء يتشبهون به، المدراء الذين يمتلكون هذا النوع من السلطة يمارسون التأثير بصفتهم قادة.

الفرع الثالث: مفهوم لعبة السلطة: كروزيه و فريدبرغ Crozier & Friedberg

يُعرف كروزيه و فريدبرغ السلطة بأنها "علاقة قوة تمكن البعض من الحصول على مزايا أكثر من البعض الآخر و حيث لا يكون أحد مجرد من القوة أمام الآخر"، و على هذا الأساس فإن السلطة تفيد وجود علاقة بين شخصين أو أكثر يرتبط بعضهم ببعض، كما تفيد فكرة الصراع و لعبة السلطة بين الأفراد.

ترتكز لعبة السلطة على استراتيجيات، يصمم كل فرد استراتيجياته من أجل فرض وجهات نظره، و الفرد الذي يلعب أحسن استراتيجية في مواجهة خصمه هو من يفوز، فإذا كان القرار المتخذ مقبولا من الطرفين نكون أمام توافق (اتفاق)، فكل لعبة سلطة إذن تتجسد في استراتيجيات بغرض تحقيق أهداف معينة و كل استراتيجية تقود إلى ألعاب سلطة.

الفرع الرابع: المدير و السلوكيات السياسية

تؤثر السلطة إيجابيا عندما تساهم في اتخاذ المبادرات و تحميل المستخدمين المسؤوليات، و عندما تشجع على إنجاز أهداف المؤسسة، بينما يكون تأثيرها سلبيا عندما يدخل الأفراد في صراعات سلطوية تعيق سير المؤسسة؛ و من أجل التمكن من تسيير الخلافات و تضارب المصالح يتوجب على المدير التحكم في السلوكيات السياسية، ينبغي عليه إذن معرفة مشاكل المؤسسة و كذلك العلاقات الموجودة بين الأفراد و مختلف الوحدات بغية مواجهة لعبة السلطة و الاستراتيجيات المعتمدة.

الفصل السادس

النظريات الاقتصادية الجديدة للمؤسسة

تقديم

ظلت المؤسسة لوقت طويل مجرد علبة سوداء (مدخلات ⇦ مخرجات) في نظر علم الاقتصاد، و لم يعتمد التحليل الاقتصادي إلا نموذجا وحيدا: تضخيم الأرباح، أي الاستعمال الحدي لرأس المال التقني و البشري من أجل تحصيل أكبر مردود، هذه الفكرة ترتبط بالنموذج الأكثر انتشارا المعروفة بالمقاربة النيوكلاسيكية، حيث تشكل المنشأة كيانا و كذلك ينظر للمساهمين باعتبارهم كيانا، و لا يميز هذا التحليل بين المساهمين و المسيرين.

الهدف الأساسي هو تضخيم الربح، و يتفق عدد من الاقتصاديين في القول بأن هذه المقاربة الأحادية لا تراعي الاعتبارات التنظيمية المعقدة: محيط غير أكيد، معلومات غير كافية عن حالة الطلب و عن التكاليف.

الفرع الأول: المنشأة باعتبارها شبكة من العقود: أدولف برلس و غاردينر مينس (1932) Adolf Berls & Gardiner Means

اعتبر أدولف برلس و غاردينر مينس سنة 1932 المنشأة بمثابة شبكة من العقود إذ تقترح نظرياتهما فكرة مفادها أنه يمكن تحليل سلوك المنشأة من خلال فهم العلاقات القائمة بين مختلف الجماعات ذات المصالح الخاصة: المساهمين المسيرين، الأجراء و كذلك الموردين، و حسب هذين الباحثين من الضروري محاولة فهم من يتحكم فعليا في المؤسسة و بأي طريقة.

الفرع الثاني: نظرية طبيعة المنشأة لرونالد كاوز (1937) R. Coase

عرفت النظرية الاقتصادية للمنظمة دفعة جديدة ابتداء من السبعينيات مع إعادة اكتشاف مقال شهير لرونالد كاوز يعود تاريخه إلى سنة 1937 تحت عنوان: "طبيعة المنشأة" The nature of the firme، حيث يثير المؤلف في تحاليله المسألة المركزية في طبيعة المنشأة: لماذا توجد المنشآت ؟ (Why Firms ?)، و ترتكز أطروحته على فكرة أن المؤسسة تشكل نمطا للتنسيق الاقتصادي بديلا عن السوق، لأن التنسيق في السوق يتولاه نظام الأسعار بينما يتولى التنسيق في المنظمة الرؤساء التدرجيين.

و يرى كاوز أن اللجوء إلى المنشأة و إلى تنسيق الرؤساء التدرجيين يعتبر أكثر أهمية لأن التنسيق بالسوق و بالسعر يولد تكاليف إضافية، و قد اعتبر الاقتصادي أوليفي ويليامسون (1975) هذه التكاليف كتكاليف مبادلة (صفقات)، و تتمثل الفكرة الجوهرية عند كاوز في كون كل من السوق و المنشأة يشكلان نمطين تنسيقيين مختلفين تماما، و يحلل كاوز المنشأة بصفتها نظام من العلاقات التعاقديةالخصوصية بين الأعوان: شبكة عقود، و يضيف علاوة على ذلك أن المؤسسة تتميز بوجود السلطة التي تعد بمثابة وسيلة للتنسيق.

الفرع الثالث: نظرية تكاليف الصفقات لأوليفي ويليامسون (1975) Olivier Williamson

تشكل هذه النظرية امتدادا مباشرا للفكرة التي صاغها كاوز، إن الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن التنسيق في المؤسسة أفضل من التنسيق بواسطة السوق على اعتبار أن التدرج الهيراركي يسمح بالحد من بعض السلوكيات الانتهازية، و بذلك فإن الاختيار بين السوق و التدرج الهيراركي يرتكز على التحكيم بين قوى السوق المحفزة و القدرة التكيفية التي تجلب السلطة التقديرية (الحرية الممنوحة للإدارة) للتدرج الهيراركي، و إضافة إلى ذلك يؤكد ويليامسون في أعماله على أهمية الأشكال الهجينة لتنظيم المؤسسات، مثل: التحالف، الشراكة، شبكات المؤسسات، الامتياز، المشاريع المشتركة، ...

ساهمت هذه الأشكال المختلفة التي هي في حقيقة الأمر عبارة عن تجمعات مؤسساتية في وضع نظرية تكاليف الصفقات في مركز التفكير الاقتصادي.

الفرع الرابع: نظرية حقوق الملكية لآلشين و دمستز (1972) Alchain & Demsetz

تهدف هذه النظرية إلى فهم كيفية سير مختلف المنظمات انطلاقا من مفهوم حق الملكية و تفسير فعالياتها النسبية، إن حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد و الأشياء بل هي علاقات مقننة بين الأفراد بالنسبة لاستعمال

الأشياء، و لا يكتمل حق الملكية إلا إذا توفر فيه شرطان هما الحصرية و القابلية للإنتقال.

- يقصد بالحصرية الحرية التامة في استعمال الأصول الممتلكة و كذلك التحكم فيها بصفة شاملة.
- و تعبر القابلية للإنتقال عن إمكانية التبادل الذي لا يتعلق إلا بإرادتي البائع و المشتري.

و بحكم أن اقتصاد السوق يتأسس على حرية التبادل فإنه يحترم تماما حقوق الملكية، و يسمح لكل عون اقتصادي من تضخيم منفعته، و هو بذلك يمثل اقتصادا حديا، غير أن معظم مجموع الأنظمة الاقتصادية الواقعية تتضمن عوامل تحد من حقوق الملكية سواء بواسطة القواعد القانونية أو تكاليف الصفقات، إن نظرية حقوق الملكية تدرس إذن عواقب المساس بهذه الحقوق لاسيما من حيث فعاليتها في إدارة الموارد.

و تعتبر مساهمة نظرية حقوق الملكية في فهم هيكل المنظمات و طريقة تسييرها محدودة على اعتبار أن معظم التحليل فيها ينصب العلاقات بين الملاك و المسيرين ... و من ثم يمكن اعتبار نظرية الوكالة كمحاولة لتعميم نظرية حقوق الملكية.

الفرع الخامس: نظرية الوكالة لجنسن و ميكلينغ Jensen & Meekling

يُنظر إلى المنشأة حسب هذه النظرية كسوق خاص و إلى عقد العمل كعقد تجاري، و عليه نتكلم عن علاقة الوكالة عندما تخول مؤسسة أو شخص إدارة مصالحه لطرف آخر.

يُعرف جنسن و ميكلينغ علاقة الوكالة كعقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص بتكليف شخص آخر بتنفيذ مهمة نيابة عنهم و هو ما يستوجب تفويض جزء من سلطة القرار للعون الموكَّل، و بذلك فإن نظرية الوكالة تفترض وجود اختلاف بين الموكِّل و الموكَّل و أن هذا الأخير يمتلك معلومات لا يعرفها الأول.

و عليه فإن الأفراد أثناء أداء نشاطاتهم المتعارضة يسعون إلى استغلال ثغرات في العقود مرتبطة باللاتأكد و عدم الإدراكية بغية تضخيم منافعهم، و يؤدي هذا السلوك الانتهازي إلى تحمل نفقات الوكالة (تكلفة المراقبة و الخسارة المترسبة) يسعى الأعوان إلى تضخيمها عبر إبرام عقود ملائمة.

الفصل السابع

التحليل الثقافي للمنظمات

تقديم

إن فعالية و نجاح المؤسسة لا يتحددان فقط بنوعية و دافعية المستخدَمين و المدراء، و لا يرتبطان بالمواقف المتخذة من طرف بعض الأشخاص للعمل جماعيا، فمن أجل فهم روح المنظمة ينبغي البحث عما يختبئ خلف المخططات، الأنظمة الداخلية، الآلات، ... و الغوص في العالم السفلي لثقافات المؤسسات.

الفرع الأول: تعاريف

تعاريف كثيرة اقترحت لبيان ماهية ثقافة المؤسسة:

- ثقافة المؤسسة هي: "مجموع الفرضيات القاعدية للجماعة التي يتوجب ابتكارها، اكتشافها و تطويرها من خلال تعلم كيفية مواجهة مشاكل التكيف الخارجي و التكيف الداخلي، و التي نجح استخداما بشكل مرض مما يجعلها قابلة للتعلم من طرف الأعضاء الجدد، مثل الطريقة الجيدة للتصور، للتفكير و للتصرف اتجاه هذا النوع من المشاكل، على اعتبار أنها أثبتت صلاحيتها في الماضي" (E.Schein).
- ثقافة المؤسسة هي: "نظام من التمثلات و القيم المشاركة لدى جميع أعضاء المؤسسة" (N. Le maitre, 1984).

- ثقافة المؤسسة هي: "كل معقد يضم المعارف، المعتقدات، الفن، القوانين، الأخلاق، التقاليد و كل القدرات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في مجتمع" (O. Aktouf, 1990).
- ثقافة المؤسسة هي: "مجموعة مترابطة من أنماط التفكير و الإحساس و التصرف التي يتم تعلمها و تقاسمها من قبل مجموعات من الأشخاص في مجتمع خاص و متميز" (G. Rocher).

الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية و العوامل الموقفية

من المستحيل فصل ثقافة المؤسسة عن ثقافة الوسط الذي تعمل فيه و عن الثقافات الفرعية الموجودة، و ثقافة المؤسسة تتفاعل مع هذين المستويين من الثقافة و تتأثر بها.

1. الثقافات الخارجية و المحيط

يمكن للثقافات العقلانية أن تحدد أنماط الحياة الجماعية و كيفية سلوك الجماعات التي تبقى مختلفة كثيرا عن بعضها البعض بحكم أنها تتميز بثقافاتها الخاصة و ثقافاتها الفرعية، فقد أجرى هوفستاد G. Hofstede (1987) دراسة تهدف إلى إثبات أن قيم النظام الاجتماعي المحيط (الموجودة في الخارج) تتغلغل داخل المنظمات، انصبت هذه الدراسة على شركة متعددة الجنسيات يعمل بها مستخدمون و مسيرون من دول مختلفة، و توصل هوفستاد إلى اكتشاف أن مرد الاختلافات الكثيرة في سلوكيات و مواقف

الفاعلين ليست المستوى التدرجي و لا الوظيفة أو السن أو الجنس و إنما الجذور الثقافية، و انطلاقا من هذه الملاحظة تمكن هوفستاد من تأكيد أربع نتائج أساسية:

1.1. الفردية في مقابلة الجماعية

المجتمع الذي يتبنى الاتجاه الفردي هو مجتمع يمنح الأولوية و الأهمية الكبرى للفرد على حساب الجماعة خلافا للمجتمع الجماعي الذي يولي الجماعة حق الأولوية و الصدارة.

2.1. المسافة بالنسبة للسلطة أو المسافة التدرجية

تتمثل في المسافة بين الرئيس و مرؤوسيه أي موقف المرؤوسين من سلطة الرئيس، فحسب ثقافاتهم تكون درجة قبول أو رفض المرؤوسين لسلطة الرئيس، إذ تتميز فرنسا و دول أخرى مثل إيطاليا و إسبانيا بمسافة تدرجية كبيرة حيث يخشى المرؤوسون من التصريح بمخالفتهم لرؤسائهم، بينما يختلف الوضع في الدول الانجلوسكسونية حيث المسافة التدرجية ضعيفة و حيث يشارك المرؤوسون في اتخاذ القرارات.

3.1. التحكم في اللاتأكد

يتعلق الطريقة التي يتعامل بها الأفراد مع مشكلة اللاتأكد، إذ تتخذ بعض المجتمعات مواقف أكثر سلبية من مجتمعات أخرى اتجاه الوضعبات الغامضة و

اللاأكيدة، مثال ذلك أن حركية اليد العاملة كبيرة في الدول حيث المسافة بالنسبة للاتأكد ضعيفة.

4.1. الذكورة في مقابلة الأنوثة

يتسم المجتمع بالذكورية عندما تولي القيم السائدة أهمية كبرى للخيرات المادية أي للنقود، في مثل هذه المجتمعات فإن تأكيد الذات يهيمن على الاعتبارات الأخرى خلافا للثقافة الأنثوية التي تولي أهمية للكائنات البشرية و للعلاقات ما بين الأشخاص.

2. التركيبة الاجتماعية للمنظمة و الثقافات الفرعية

المؤسسة عبارة عن تجمع لثقافات فرعية مناسبة لمختلف الجماعات المتواجدة فيها و عليه فإن فئات التنفيذ و التحكم و التأطير بإمكانها إفراز ثقافات جد مختلفة تتعايش داخل المنظمات.

الفرع الثالث: مكونات الثقافة

تتجلى الثقافة من خلال عدة مكونات مثل القيم، اللغة، الأساطير، الطقوس، الرموز و الشعارات.

1. القيم

يتعلق الأمر بنمط تفكيري يوجه تصرفات الأفراد، يرتكز على التموقع بين الخير و الشر، الفعالية و اللافعالية ... و هي تتعلق مثلا بجودة العمل، النزاهة

و الأهمية الممنوحة للزبائن، مثال ذلك أن شركة آي.بي.أم. تعتبر العلاقة جودة/سعر إحدى قيمها المركزية.

2. اللغة

تعتبر اللغة مكوّن أساسي للثقافة بحكم أنها تفرض هيكلة معينة للواقع و نموذج لإدراك المواقف، مثاله: التسميات المحتفظ بها للمرؤوسين تؤدي إلى تبني سلوكيات تختلف باختلاف التسميات المخصصة لهم.

3. الأساطير

هي عبارة عن قصص أو حكايات تستخدم شخصيات غير عادية تتمتع بخاصية القداسة، و توجد دائما قصص أو طرف يتناقلها الأفراد في المؤسسة و تتعلق غالبا بمؤسس المنظمة، مثال ذلك رفض البواب السماح لأحد مدراء آي.بي.أم. بالدخول لعدم حمله شارة المؤسسة.

4. الطقوس

هي عبارة عن ممارسات تؤدى في المناسبات الهامة مثل استقبال موظف جديد لتسهيل اندماجه، إحالة عامل للتقاعد ...

5. الرموز

ترمز إلى صوت أو صورة تسمح بتمييز منتجات المؤسسة و تدعم الاحساس بالانتماء، مثل اللباس النظامي، الشارة ...

6. الشعارات

هي عبارة عن كلمات نظامية تتحول تدريجيا إلى قناعة في المؤسسة و تصاغ في عبارات تحمل في طياتها قوة تجنيدية للمستخدمين، و ينتهي الأمر إلى اعتقاد هؤلاء في القيم المتناقلة عبر هذه الشعارات و تبني سلوكيات مطابقة لها،

هذه المكونات هي التي تحدد هوية المؤسسة و تسمح بالتذكير بطرق غير رسمية بقيمها، رسالتها و أهدافها، و هي تشكل بالتالي أداة تجنيد و طريقة لتوجيه السلوكيات خاصين بالمؤسسة.

خاتمة

المؤسسة مكان يتميز بتعددية الثقافات بما أنها تحتضن مجموعة أفراد ينتمون لثقافات وطنية، جهوية و مهنية مختلفة، و سيثر المؤسسة يعتمد على الخصائص الثقافية لأعضائها و على درجات انخراطهم في الثقافة الكلية للمؤسسة.

الفصل الثامن

الهيكل الاجتماعي

تقديم

- الهيكل: مجموع الآليات التي تمكن المؤسسة من توزيع، تنسيق و مراقبة أنشطتها بالإضافة إلى توجيه سلوك أعضائها ().
- حسب ماكس فيبر: الهياكل الاجتماعية هي بيروقراطيات مكونة من تدرج سلطوي، تقسيم للعمل، نظام قواعد و إجراءات رسمية.
- تدرج السلطة: يعكس التدرج الهيراركي تقاسم السلطة ما بين الوظائف التنظيمية، و تخول السلطة لشاغل الوظيفة عددا من الحقوق.
- تقسيم العمل: يحدد توزيع المسؤوليات و يهتم بأنماط تجميع العمل في وحدات تنظيمية.
- الميكانزمات الشرطية: هي القواعد و الإجراءات التي توضح كيفيات اتخاذ القرارات و مسارات إنجاز العمل.

الفرع الأول: من النظام الميكانيكي إلى النظام العضوي

1. تدرج السلطة

هي الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في هيكلةاتخاذ القرار و تحديد السلطة الرسمية الممنوحة لكل منصب.

النظام الميكانيكي	النظام العضوي
يتميز بضعف المشاركة في اتخاذ القرارات بما أن هذه الأخيرة تتخذ في المستويات التدرجية العليا مما يشكل مركزية قوية.	اللامركزية و توزيع اتخاذ القرار على مختلف المستويات.

2. تقسيم العمل

يتعلق بمختلف الطرق التي يتم بموجبها توزيع المهام و الأشغال بغية تحقيق الأهداف المنشودة (توزيع المسؤوليات).

النظام الميكانيكي	النظام العضوي
هذا النظام يتطابق مع طرح أدم سميث الذي أكد أنه كلما توسع تقسيم العمل في المنظمة كلما كانت الفعالية أكبر، يتولى المستخدمون . لاسيما المتواجدون في أدنى السلم . مهام روتينية (تكرارية) و بسيطة تتطلب تأهيلا ضئيلا، مما ينجر عنه إحساس بالإحباط، عدم اهتمام بالعمل بله معاداته، إنتاجية ضعيفة، جودة رديئة و خطر تنازع حاد.	تفويض اتخاد القرارات في المستويات الدنيا للمنظمة، مما يخلق إحساسا بالمسؤولية لدى المستخدمين في تنفيذ المهام و التكفل باحتياجات و أهداف المنظمة.

3. القواعد و الإجراءات

القواعد هي التصريحات الرسمية و المكتوبة التي تحدد السلوكيات المقبولة و غير المقبولة لدى أعضاء المنظمة، و الإجراءات هي مقاطع (أو مراحل) محددة مسبقا يتوجب على المستخدمين و المدراء احترامها عند أداء مهامهم و معالجة مشاكلهم.

النظام الميكانيكي	النظام العضوي
تتجه المنظمة في هذا الإطار إلى وضع قواعد موحدة تسمح بحسن أداء المهام و اتخاذ القرارات، القرارات و الإجراءات تصاغ بشكل دقيق و تفصيلي.	يعي المدراء بوجه عام أن المبالغة في القواعد و الإجراءات من شأنه أن يجعل المنظمة أكثر صلابة.

	النظام الميكانيكي	النظام العضوي
التدرج الهيراركي	مركزي	لا مركزي
تقسيم العمل	جد دقيق	غير صارم
القواعد و الإجراءات	كثيرة	قليلة

الفرع الثاني: الإنجاز / التنفيذ / النتائج

يتمثل الهيكل في المفهوم الكلاسيكي في مجموع الوظائف المحددة رسميا لمجموع المهام التي تتولاها كل وحدة في المنظمة، تحصر هذه الوظائف غالبا في أربع: القيادة، التخطيط، التنظيم و الرقابة.

و ابتداء من 1916 أعلن فايول إن الإدارة هي التنبؤ و التنظيم و إصدار الأوامر و التنسيق و الرقابة، و يعتبر فكر فايول مرجعا أساسيا للعديد من المؤلفين، لأن تعريف الوظائف كما حددها فايول تشكل مرتكزا للتفكير حول الهيكل و التنظيم.

1. وظيفة القيادة (إصدار الأوامر)

تعتبر حجر الأساس في النظام الإداري بحكم أنها تعنى بتنفيذ الخطة الاقتصادية و الاجتماعية لضمان استمرار المؤسسة و نموها.

2. وظيفة التخطيط

تتمثل في هيكلة نشاطات المؤسسة و توجيهها نحوم تحقيق أهداف محددة أي النتائج الكمية و النوعية المرجوة مستقبلا.

3. وظيفة التنظيم

تصف هذه الوظيفة الإطار الذي يجري داخله تنفيذ المهام (تقسيم العمل) و نوعية العلاقات السلطوية المعتمدة، ضمن هذا التصور يصبح التنظيم عبارة عن توفير العناصر الثابتة في تصميم ديناميكي يأخذ في حسبانه الأفراد، تفاعلات وظائفهم أنظمة اتصالاتهم.

4. وظيفة الرقابة

تتمثل في اعتماد مسار تقييمي أي قياس الأداء و اتخاد التدابير التصحيحية اللازمة، و تبقى النقاشات المتعلقة بالأنماط الواجب على المنظمة اعتمادها في هذا المجال بغية ضمان فعاليتها جارية إلى الآن، أي كيف تضمن الممارسة الحدية لوظائفها.

الفرع الثالث: العلاقات بين الأقسام

1. التمييز

لمواجهة الطلبيات و الضغوطات الخارجية ينبغي على المنظمة توزيع مهامها على نظم فرعية يتكفل كل واحد منها بجزء خاص من المحيط، و يرى المؤلفان أن التمييز يتجاوز فكرة تجزئة المنظمة إلى وحدات مختلفة (التخصص).

للتكيف مع المحيط فإن التمييز يحيلنا كذلك على الاختلافات بين المواقف و السلوكيات لدى كل جزء في المنظمة، إن سلوك كل وحدة يتميز بالخصوصية بسبب أربعة عوامل تمييزية:

- أهداف كل قسم.
- الأفق الزمني لكل وحدة إذ حسب أنشطتها تتوجه بعض المجموعات نحو المدى القصير بينما تتوجه أخرى نحو المديين المتوسط و الطويل.
- العلاقات ما بين الأشخاص.

- درجة رسمية الهيكل الداخلي.

2. الإدماج

ضمانا لفعاليتها يتوجب على المنظمة عدم الاكتفاء بمبدإ التمييز إذ ينبغي على مختلف الوحدات توحيد جهودها و التنسيق فيما بينها لتحقيق الأهداف التنظيمية: و هذا ما يعبر عنه بمسار الإدماج، فكلما كانت الوحدات أكثر تمييزا كلما احتاجت إلى إماج أكثر، و يشكل الحوار و المقابلة بين وجهات النظر أهم وسائل الإدماج.

الفرع الرابع: أبعاد الهيكل الاجتماعي للمنظمة

1. التعقيد

- تُستمد من التمييز الأفقي و العمودي.
- يشكل الحجم عاملا أساسيا للتعقيد، فكلما كانت المنظمة كبيرة كلما اشتد التعقيد.
- كلما كانت المنظمة معقدة كلما احتاجت إلى الاتصال بشكل كبير.

2. المركزية

تتعلق بالإجابة عن السؤال التالي: في أي مستوى تدرجي تتخذ القرارات ؟ في منظمة لامركزية تتخد القرارات من قبل أشخاص قريبين من مصادر المشاكل أي من الوضعيات المقتضية لاتخاذ القرارات.

3. التقعيد

تتمثل في درجة الدقة في تحديد الوظائف و الروابط، و مؤشرات التقعيد هي: السياسات المكتوبة، مدونات الإجراءات، ... إلخ، و يسمح التقعيد:

- بتقليص السلطة التقديرية للمستخدَمين في إنجاز نشاطاتهم.
- زيادة الرقابة الممارسة من قبل المسيرين.

المنظمة الأقل تقعيدا تعتبر غير رسمية (هي منظمة مرنة و عفوية) بينما تعتبر المنظمة المقعدة غير مشخصة.

	التعقيد	التقعيد	المركزية
عضوية	ضعيف	ضعيف	ضعيف
ميكانيكية	عالي	عالي	عالي
بيروقراطية	عالي	عالي	عالي

الفرع الخامس: الأنواع المختلفة للهياكل التنظيمية

1. الهيكل الوظيفي (La structure fonctionnelle)

لمواجهة التعقيد التقني صمم تايلور الهيكل الوظيفي، يرتكز هذا الهيكل على مبدأ التقسيم الوظيفي للسلطة (الفكرة الأساسية هي الربط بين مفهومي السلطة و الكفاءات)، كل أجير يخضع لعدة رؤساء يزاول كل منهم سلطته في حدود مجاله الخاص.

المزايا	العيوب
- رقابة فعالة - كفاءات عالية بفضل التخصص	- تعددية القيادة - تنازع السلطة - غياب التعاون بين المسؤولين - مشاكل الاتصال

2. الهيكل التدرجي (الهيراركي) (La structure hiérarchique)

صممه هنري فايول بسبب محدودية الهيكل الوظيفي، يرتكز هذا الهيكل على مبدأ وحدة الأمر، كل أجير لا يخضع إلا لرئيس تدرجي واحد، و يدمج الهيكل التدرجي القوة مع السلطة الرسمية، و يمكن توزيع المسؤوليات حسب المنتجات أو الوحدات الانتاجية ... إلخ.

المزايا	العيوب
- البساطة - تسوية النزاعات بسرعة و ضمان قدر من الاستقرار للهيكل.	- غياب التخصص - التصلب أمام التغيير - الاحترام المبالغ للتدرج الهيراركي و صعوبة الاتصال بين أعوان مختلف المصالح (النباطؤ على مستوى اتخاذ القرار).

3. الهيكل التدرجي الوظيفي (La structure hiérarchique fonctionnelle ou Staff and Line)

يجمع بين الهيكل الوظيفي و الهيكل التدرجي الهيراركي، و يرتكز على مبدأ وحدة القرار و على ضرورة اللجوء إلى أجهزة تفكير معقدة و متخصصة، و السلطة في هدا النوع من الهياكل موزعة بين الرؤساء العمليون المتواجدون في الخط التدرجي و الرؤساء الوظيفيون المتواجدون في أعلى الهرم (الأنظمة و القواعد الاستشارية).

المزايا	العيوب
- احترام وحدة الأمر - التخصص - أحسن تحكم في المشاكل.	- تكاليف إضافية ناجمة عن تشكيل الهيئة الاستشارية. - النزاعات المحتملة بين الوظيفيين و العمليين.

4. الهيكل التقسيمي

يعتمد التقسيم على المنتجات، المناطق الجغرافية أو الزبائن، و يرتكز الهيكل التقسيمي على مبدأ تفويض السلطة، القرار و المسؤولية، و يتميز باستقلالية كل قسم، و هو مناسب خصوصا للمؤسسات دات الانتاج المتنوع و المعقد.

العيوب	المزايا
- مشكلة تنسيق الجهود - خطر تنازع المصالح بين الأقسام - تكاليف مرتفعة بسبب اساقلالية الامداد.	- الدافعية - مرونة أكبر - تقليص المخاطر

5. الهيكل المصفوفي

يدمج هدا النوع من الهياكل بين الهيكل الوظيفي و الهيكل التقسيمي، و يرتكز على ثنائية الأمر، يتكون الهيكل المصفوفي من أقسام وظيفية و مدراء مشاريع (أو منتجات) حيث تتكفل الأقسام الوظيفية بالأهداف المتخصصة و يتولى مدراء المنتجات مهام التنسيق.

يخضع كل أجير . نتيجة لدلك . في ذات الوقت لرئيس مشروع (أو منتج) و رئيس وظيفي.

العيوب	المزايا
- صعوبات التنسيق - ذوبان المسؤوليات - غموض لدى المستخدمين نظرا لتعدد جهات خضوعهم	- كفاءات مكثفة - المبادرة - هيكل متوافق مع التعقيد المتزايد للمؤسسة و مع متطلبات المرونة - يسهل اللامركزية

6. الهيكل الشبكي

هو شكل تنظيمي حديث نسبيا، تستبدل الروابط الرسمية بين وحدات المنظمة بالشراكة بين عدة منظمات، توزع الامكانيات اللازمة في هذا الهيكل بين مختلف الشركاء بحيث لا تحتكر منظمة واحدة ضمن الشبكة إنتاج سلعة أو خدمة معينة بل تعتبر الشبكة كلها هي المنتجة أو الموردة، إن الاستقلالية النسبية في اتخاذ القرار التي يتميز هذا الهيكل تتيح إمكانية التجريب و التعلم، و يمكن نشر نتائج التعلم عبر كل الشبكة.

المزايا	العيوب
- تشجيع تقاسم المعلومات - تحفيز الابتكار	- ينبغي توفر إرادة أعضاء الشبكة للعمل معا و معالجة المشاكل المتعلقة بالمصالح المشتركة و تنسيق أنشطتهم.

المراجع

Taylor, F.W, 1911, « The principles of scientific management », « ch 1 : Fundamentals of scientific management », Published in Norton Library 1967. http:/eldrichtpress.org/fxt/t1.html

Taylor, F.W, 1911, « The principles of scientific management », « ch 2 : The principles of scientific management », Published in Norton Library 1967. http:/eldrichtpress.org/fxt/t2.html

Rodrigues, C.A, 2001, « Fayol's 14 principles of management then and now : a framework for managing today's organizations effectively ». Management decision, Vol. 39, No. 10, pp. 880-889. http:/www.esf.edu/for/germain/rodrigues_2_14.pdf.

Gajduschek, G. 2003, « Bureaucracy : is it efficient ? is it not ? is that the question ? Uncertainty Reduction : An ignored element of bureaucracy rationality ». Administration & Society, Vol. 34, No. 6, pp. 700-723.

Amblard, H. Bernoux, P. Herreros, G. Livian, Y.F. 1996, « Les nouvelles approches sociologiques des organisations ». Editions Paris, Seuil.

Aktouf, O. 1992, « Theories of organizations and management in the 1990's : Towards a critical radical humanism ? », Academy of management review, Vol. 17, No. 3, pp. 407-431.

Mousli, M. 2006, Les grandes figures du management.
http:/www.laprospective.fr/dyn/français/mémoire/textes-management.pdf

Hansson, S.O. 2005, « Decision theory : A brief introduction », Department of philosophy and history of technology, Royal Institute of technology (KTH).

Coriat, B. Weinstein, O. 1995, « Les nouvelles théories de l'entreprise », 2d. LGF/ Le livre de poche.

Calvez, M. 2006, « L'analyse culturelle de Mary Douglas : une contribution à la sociologiedes institutions », Théories et recherches. http://sociologies.revues.org/522.

Hatch, M.J. 2000, « La structure sociale », Théories des organisations, DeBoeck Université, Paris, pp. 117-214.
http://www.docstoc.com/docs/93968440/Mary-Jo-Hatch_-_-La-structure-sociale-_-Th%C3A9orie-des-organisations

الفهرس

تصميم و إنجاز
خلية الطباعة و النشر
Grapho-Lab
لمخبر تحليل و استشراف
و تطوير الوظائف و الكفاءات
جامعة معسكر

ISBN 978-9931-9485-2-0 ردمك
الإيداع القانوني أبريل 2019

978-9931-9485-2-0
9 789931 948520

Les éditions du LAPDEC

